

POINTS COMMUNS DES MODELES DE PORTEFEUILLE

BCG, A.D.L. ET MCKINSEY

On peut mettre en évidence une approche commune pour étudier le portefeuille:

- établir la segmentation stratégique de l'Entreprise,
- analyser grâce aux outils de portefeuille les segments stratégiques, en usant de deux axes permettant de situer l'Entreprise par rapport à ses concurrents et à la qualité de l'environnement,
- positionner l'ensemble des segments sur un même outil, afin de pouvoir les comparer,
- analyser le portefeuille sous deux aspects: stratégique et économique,
- se garder de définir immédiatement des choix stratégiques, mais les utiliser comme une source de réflexion pour enrichir la suite de la démarche.

Commençons donc par les trois matrices qui, bien entendu, sont utilisées pour mettre l'Entreprise en relation avec son environnement.

On peut les présenter, ainsi que le montre le tableau ci-après, en mettant en évidence le mode de raisonnement qui a servi à les concevoir; c'est-à-dire en partant des critères génériques utilisés pour qualifier la qualité de l'environnement et la capacité de l'Entreprise à y survivre:

		CRITERE D'ENVIRONNEMENT	CRITERE D'ENTREPRISE
MATRICES QUANTITATIVES	BCG (années 60, 1 ^{re} version)	Croissance du secteur	Part relative de marché
	2 ^e version	Croissance du secteur	Position concurrentielle
	ADL	Maturité du secteur	Position concurrentielle
MATRICE QUALITATIVE	MCKINSEY	Attraits du secteur	Evaluation des atouts

Nous allons étudier chacun de ces outils et voir quelle aide une Entreprise peut en retirer pour faire des choix pertinents.

LA MATRICE DU BOSTON CONSULTING GROUP (des années 60)

Il s'agit du plus ancien outil de portefeuille d'activités de l'Entreprise qui soit utilisé. C'est un excellent outil d'un point de vue pédagogique, aussi est-il - particulièrement intéressant de l'utiliser pour se familiariser avec les outils du

type matrice.

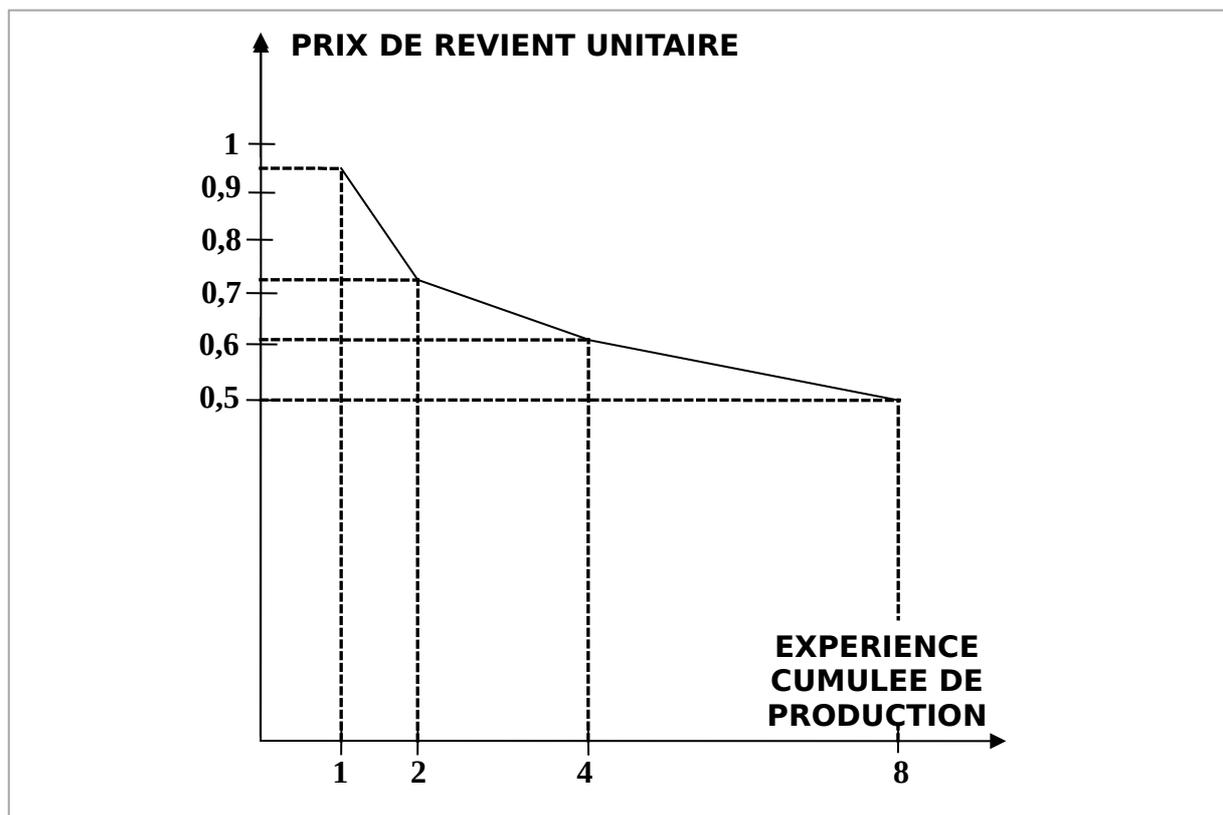
Il a été mis au point par le BCG (Boston Consulting Group) au début des années 60, c'est-à-dire à une époque où la croissance était forte et où « rentabilité » et « part de marché » étaient très souvent liées.

📌 La « courbe d'expérience »

Dans les années 60, une des grandes innovations, en termes de pensée stratégique, a été de relier les choix stratégiques à la compréhension du rôle des coûts. Le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts en est un bon exemple. La courbe d'expérience, qui est le résultat de cet effet, est basée sur le concept de l'effet rétroactif de l'expérience. Ce concept a été énoncé par le BCG ainsi :

« Les coûts de valeur ajoutée baissent d'environ 20 à 30 pour cent en termes réels à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double. »

La représentation graphique de ce concept, en utilisant une échelle semi-Logarithmique, se présente ainsi :



Ces réductions de coûts si **Courbe d'expérience** voir éliminé l'effet de l'inflation.

📌 Les limites de la courbe d'expérience

Cependant croire absolument en la courbe d'expérience peut se révéler dangereux, car il n'est pas possible d'extrapoler cette baisse indéfiniment. Par ailleurs, la baisse des coûts espérée peut être remise en cause si l'une des conditions nécessaires n'est plus remplie.

Déterminer sa courbe d'expérience est, d'ailleurs en soi, très délicat car elle va dépendre:

- ✦ du choix de la base retenue pour la construire,
- ✦ de la vitesse et du degré de descente de la pente,
- ✦ du degré de spécialisation de l'offre et ses effets, en termes de coûts induits, sur chacune des activités.

La courbe d'expérience possède des limites qui sont dues:

- ✦ aux économies d'échelle
- ✦ à l'apprentissage de la main-d'œuvre.

■ Application à la matrice du BCG

En fait, la matrice du BCG est un outil qui doit permettre de faire la balance entre:

- ✦ les unités de l'Entreprise qui sont génératrices de liquidités,
- ✦ et celles, au contraire, qui en sont consommatrices.

Elle devient, ainsi pour les Entreprises multi-produits, un instrument de gestion des choix à opérer.

La construction de la matrice ayant comme critères la croissance du secteur et la part de marché détenue par l'Entreprise, permet d'obtenir un graphique qui définit, selon le BCG, les activités de la firme.

La matrice présente 4 quadrants qui sont ainsi qualifiés:

♥ *le quadrant en haut à gauche:*

les produits « VEDETTES » ou aussi appelés « STARS » puisque l'Entreprise occupe une part de marché importante dans un secteur en forte croissance: ces segments génèrent de la croissance pour l'Entreprise. Par ailleurs s'ils génèrent habituellement beaucoup de liquidités, certainement ils en consomment aussi beaucoup pour payer le coût de la croissance. En général, ils permettent une forte croissance de la firme avec un cash-flow net équilibré. En atteignant leur maturité les marchés cessent de croître et si on a conservé la part de marché les vedettes passent dans le quadrant en bas à gauche.

♥ *le quadrant en bas à gauche:*

les produits « VACHES À LAIT », car l'Entreprise conserve des parts de marché importantes dans un marché à faible croissance, sans croissance aucune voire en décroissance. Ces produits ne nécessitent plus d'investissements importants, ils deviennent générateurs de liquidités importantes entraînées par la part de marché qui peuvent être utilisées pour soutenir la croissance d'autres segments.

♥ *le quadrant en haut et à droite:*

les « DILEMMES » car ces produits se situent sur des marchés en forte croissance mais qui n'offrent à l'Entreprise aucune réelle chance de se créer des liquidités ou de la croissance étant donné les faibles parts de marché détenues. En fait ils sont

consommateurs de liquidités et si l'Entreprise ne fait pas le nécessaire, elle est en train de se fabriquer les «POIDS MORTS » de demain.

♥ *le quadrant en bas à droite :* ~

les produits situés dans cette zone sont appelées: « POIDS MORTS ». En effet ils ne génèrent que faible croissance pour la firme ainsi que faible liquidité. Ils semblent n'avoir que peu d'intérêt pour la firme, car ils risquent de se refermer sur l'Entreprise comme un piège. En effet ils ne généreront sans doute, jamais de fortes liquidités et l'Entreprise aurait intérêt à utiliser ailleurs ses ressources. Le premier constat qui permet de faire cette matrice est de voir en termes de degré de maturité l'âge du portefeuille de segments stratégiques de l'Entreprise.

■ Construction de la matrice

La présentation en 4 quadrants égaux est une facilité de présentation. En fait les indications que) on peut retirer de cet outil dépendent du choix de positionnement des deux axes :

- l'axe vertical en déterminant le taux de croissance minimum à partir duquel on estime que le marché est réellement en croissance et par là même autorise de considérer que l'Entreprise peut avoir des « stars »,
- et l'axe horizontal dont le choix de l'échelle permet de donner un sens et une signification à la situation de leader.

En *ce qui concerne l'axe vertical*, le BCG a fait le choix, au moment de la conception de l'outil, de positionner l'axe de séparation pour une croissance comprise dans un intervalle entre 7 et 15 %, et l'habitude s'est installée de le situer au niveau de 10 % ; on considérerait que toute ligne de produit servant un marché dont le taux de croissance était inférieur à cette valeur ne participait que faiblement à la croissance de l'Entreprise et donc ne pouvait se prévaloir de l'appellation de « STAR ».

Il est évident que, depuis quelques années, rares sont les marchés ayant encore un tel taux de croissance. De ce fait deux écoles de pensée coexistent aujourd'hui:

- la première conserve ce taux de croissance, considérant qu'il ne peut y avoir de vedette si le marché n'atteint pas au moins ce niveau de croissance et que par ailleurs si on remet en cause les bases de construction de la matrice il existe de fortes chances pour que les conclusions que l'on tire de son utilisation se révèlent fausses,
- la seconde qui considère que nous vivons une période d'un cycle (que au cours de laquelle la croissance n'est plus assurée, qu'il faut tenir compte et qu'il est peut être plus raisonnable de le situer autour de 5% (c'est-à-dire en-dessous du bas de l'intervalle recommandé par le BCG).

Chacune de ces deux positions entraîne son lot de contraintes:

- ✦ si l'on choisit la première école on risque, compte tenu du taux de croissance actuel dans nombre de domaines d'activité, d'avoir les segments stratégiques concentrés partout sauf dans le quadrant supérieur gauche, ce qui paraît limiter d'autant l'utilisation de l'outil;
- ✦ mais si l'on choisit la seconde proposition on risque d'utiliser l'outil de façon peu pertinente.

Il faut donc, peut-être, faire un choix en fonction des secteurs où on se trouve, mais dans tous les cas il est nécessaire que ce taux de croissance couvre au moins le besoin net de trésorerie. Notre expérience nous induit à ne pas recommander de s'écarter par trop du taux de 10 %.

Pour ce qui concerne l'axe horizontal, on exprime la part de marché en termes de « part de marché relative par rapport au leader ». On l'exprime donc par un rapport: par exemple entre le chiffre d'affaires de l'Entreprise dans le domaine de référence et celui réalisé par le plus important concurrent. Parfaitement situer cet axe revient à poser la question suivante:

Qu'est qu'un leader? et peut-on considérer, en termes d'analyse stratégiques, qu'est systématiquement leader une Entreprise réalisant le plus grand d'affaires dans un secteur donné?

Il semble qu'il soit pertinent de considérer qu'à lui tout seul ce critère (réaliser le plus grand chiffre d'affaires) ne soit pas suffisant pour justifier la réalité de la position de leader. Il faut, semble-t-il, pour être considéré comme un leader qu'existe vraiment une différence beaucoup plus marquée poursuivants.

Suivant le nombre de concurrents présents sur le marché, cette différence doit être sélective. Il semble raisonnable, dans un marché où de très nombreux concurrents sont présents, de considérer que le leader doit réaliser un chiffre d'affaires supérieur d'au moins 10 % par rapport à ses poursuivants ; alors que dans un secteur où le nombre de concurrents serait relativement faible voire très faible, cette avance pourrait être de 20 voire 25 %.

C'est sur ces bases qu'il est recommandé de construire cette matrice, en choisissant d'utiliser d'une échelle arithmétique pour l'axe vertical (croissance du marché), et une échelle logarithmique pour l'axe horizontal (part relative de marché). Il est en effet préférable d'utiliser, pour le second axe, une échelle logarithmique car les parts de marché détenues par différents concurrents peuvent aller jusqu'à des rapports de 1 à 20, voire quelquefois plus.

Une dernière précision est nécessaire pour assurer le positionnement des segments stratégiques en calculant leur part de marché relative par rapport à celle du leader. Par exemple:

- ✦ donnons la valeur 100 à la part de marché détenue par le leader « L »,
- ✦ le concurrent « A », second sur le marché a une part égale à 70,
- ✦ le concurrent « B » : 40 ;

Positionnement du concurrent « A » : $70/100 = 0,70$

Concurrent « B » : $40/100 = 0,40$

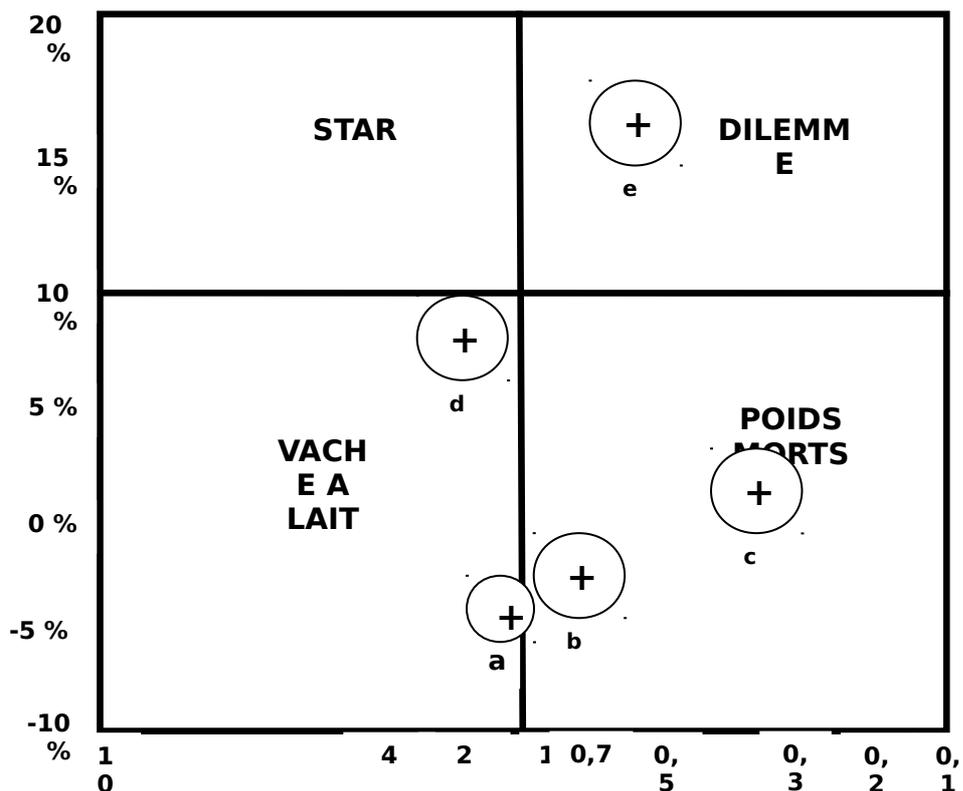
Leader « L » : $100/70 = 1,43$

Dans le cas du leader, on calcule son positionnement par rapport à la part de marché détenue par le suivant.

Le tableau qui suit est un exemple de construction de cette matrice. On fera figurer chacun des segments stratégiques sous forme d'un cercle dont le diamètre est proportionnel au pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par chacun des segments par rapport au chiffre d'affaires total de l'Entreprise.

TAUX DE CROISSANCE SUR MARCHÉ/ PRODUIT	CROISSANCE E/ DU SECTEUR L'ENTREPRI SE	PART DE MARCHÉ EN%	PART DE MARCHÉ DU LEADER EN%	POSITION Relative (1)
III	- 5	21	14	1,5
II	- 2	16	19	0,84
I	- 1	6	20	0,3

PART DE MARCHÉ RELATIVE*



* Part de marché de l'entreprise par rapport à celle du concurrent le plus important.

* Le diamètre des cercles n'a pas de signification dans cet

■ **Recommandations d'usage de la matrice du BCG**

À partir de ce positionnement il y a été proposé un certain nombre de recommandations stratégiques:

◆ **VEDETTES:**

- ⇒ investir pour maintenir la position de leader, en tirant les ressources d'abord de l'autofinancement et en cas de besoin supplémentaire essentiellement des « vaches à lait» et éventuellement des désinvestissements des «poids morts ». Logiquement elles devraient se trouver en situation d'équilibre sur le plan financier si la croissance est devenue modeste.

Lorsque la croissance du marché baissera elles deviendront, naturellement, des vaches à lait si l'on a su défendre la part de marché.

◆ **VACHES À LAIT :**

- ⇒ rentabiliser et récolter, ne pas se laisser tenter par des investissements importants car il est plus réaliste d'affecter les ressources dégagées à d'autres segments stratégiques situés dans un autre quadrant par exemple des « vedettes» ou des « dilemmes» si cela est nécessaire et justifié.

◆ **POIDS MORTS:**

- ⇒ abandonner (vendre si ce n'est pas déjà trop tard), se maintenir sans investissement ou se spécialiser sur un segment particulier notamment en tentant de se différencier.

◆ **DILEMMES:**

- ⇒ investir, ou s'associer pour gagner, ou abandonner avant d'avoir trop investi; voire tenter de resegmenter le marché pour voir s'il existe une partie du champ de bataille sur lequel on possède plus de chance de survie.

À partir de ces recommandations, on peut, comme le propose le BCG, déterminer des scénarios de succès et des scénarios d'échec.

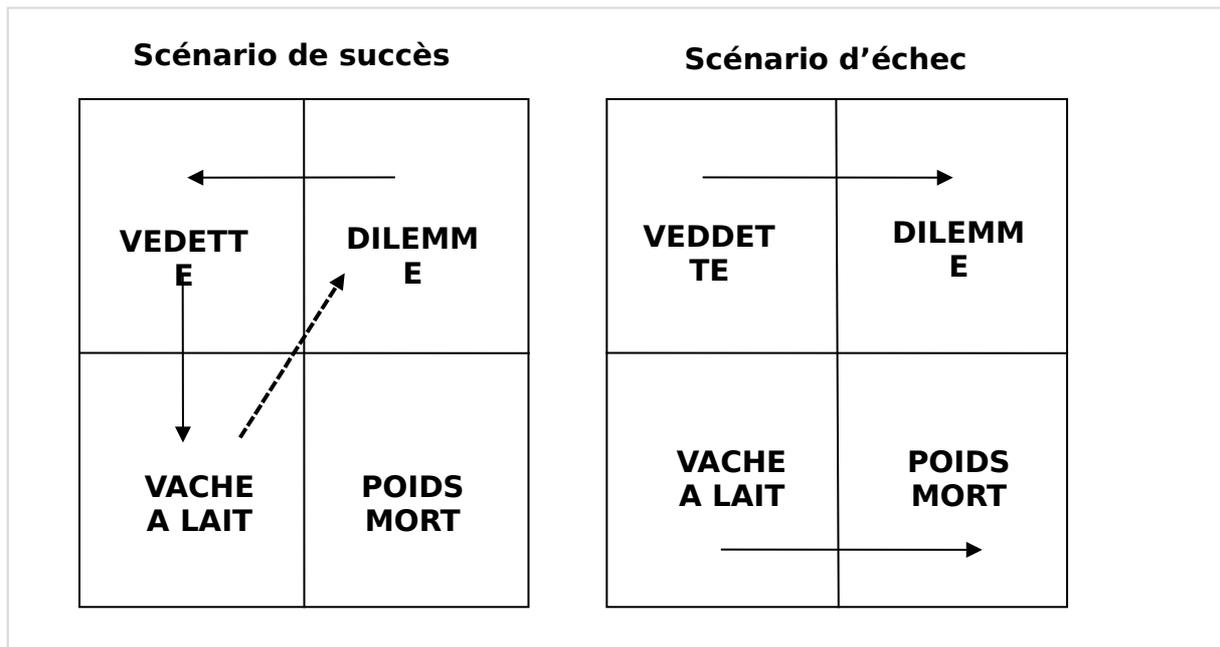


Schéma des scénarios

Il y a tout de même lieu d'attirer l'attention sur le fait qu'un pourcentage notable des Entreprises qui tentent de faire passer des segments d'une position de DILEMME à celle de VEDETTE n'y réussit pas. Bien au contraire elles subissent des désastres car elles mesurent souvent très mal l'intensité du besoin capitalistique nécessaire pour payer le coût de la croissance multiplié par autant de fois que l'on veut faire croître sa part de marché pour figurer dans le peloton de tête. La grande majorité des Entreprises - on cite parfois le pourcentage de 85 % - qui choisissent d'appliquer ce scénario sont amenées à abandonner soit par manque de moyens financiers soit par renoncement devant les difficultés et les aléas.

Il est très intéressant de comparer l'évolution des ventes, au niveau de chaque segment stratégique, par rapport à celle de la demande, c'est-à-dire voir comment évolue en termes de croissance le portefeuille. Ainsi être à même de déterminer le pourcentage du chiffre d'affaires qui évolue plus vite ou moins vite ou comme la demande.

■ La deuxième version de la matrice du BCG.

L'innovation a consisté à classer les divers concurrents, sur une échelle de 1 à 10, en fonction de leur capacité concurrentielle. Ce changement d'axe permet de supprimer deux des inconvénients cités plus haut:

- la position concurrentielle s'exprime à travers plusieurs critères, par exemple rapidité de réaction, qualité, savoir-faire technologiques, et non plus seulement la part de marché relative,
- l'outil devient parfaitement utilisable pour qualifier des situations stratégiques

différentes des activités de volume.

		POSITION CONCURRENTIELLE	
		1	10
C R O I S S A N C E	D U M A R C H E	STAR	DILEMME
	10 %	VACHE A LAIT	POIDS MORT

Matrice du BCG 2^e version

L'axe vertical est positionné de telle sorte qu'il permette de séparer les concurrents générant des liquidités (situés à gauche de l'axe), des autres. Le BCG recommande de classer les concurrents de 1 à 10 ; par expérience, il apparaît que c'est, le plus souvent, entre 3,5 et 5 que se situe l'axe vertical séparant ceux qui génèrent des liquidités, des autres.

Cette deuxième version permet de bien expliciter la pensée stratégique du BCG.

Déjà, lors de la conception du premier outil, il apparaît clairement que celui-ci, dans l'esprit de ses concepteurs, devait permettre d'équilibrer:

Les cash-flows «positifs» et les cash-flows «négatifs », c'est-à-dire d'utiliser les revenus pour aider les produits qui permettront demain d'assurer le futur de l'Entreprise. C'est bien là l'explication des scénarios décrits plus haut et c'est dans cette logique qu'il faut comprendre les recommandations de Bruce D. HENDERSON (ces recommandations sont de même nature que celles de la matrice 1^{re} version).

Un certain nombre de mauvaises utilisations de cet outil est dû à la volonté de l'utiliser de façon mécaniste, ce qui n'a pas été la volonté de ses concepteurs. Aussi nous recommandons son utilisation pour plusieurs raisons :

- c'est un très bon outil pour démarrer l'étude du portefeuille: il présente l'avantage d'être simple car il ne nécessite pas des analyses sophistiquées, est aisé à comprendre et à mettre en œuvre et permet ainsi de s'habituer à l'usage des outils stratégiques,
- il permet de voir si l'Entreprise possède un portefeuille « sénile» (lorsque la majorité des segments se trouve être des vaches à lait ou des poids morts), ou bien «juvénile» (les segments étant alors majoritairement situés parmi les vedettes ou les dilemmes),
- il permet de situer les chiffres d'affaires de chaque segment dans l'un des quatre quadrants et de voir le pourcentage de CA par quadrant,

☞ c'est aussi un *excellent outil de communication verticale* dans l'Entreprise, car il est facilement assimilable.

📌 LA MATRICE D'ARTHUR D. LITTLE

Le deuxième outil, par ordre chronologique, a été conçu par le cabinet Arthur D. Little à partir des deux variables suivantes:

- ☞ *le degré de maturité du marché*,
il permet de mesurer l'intérêt du secteur économique, le risque sectoriel et l'intensité du besoin capitalistique pour y vivre.
- ☞ *la position concurrentielle de l'Entreprise*,
dans ce domaine d'activité stratégique, qui permet de prendre en compte la compétitivité de l'Entreprise face à ses concurrents.

📌 Construction de la matrice A. D.L.

Pour pouvoir construire cette matrice, il a fallu faire le choix d'un mode de détermination des critères:

en ce qui concerne la « maturité » du secteur, A.D.L. a considéré que dans son principe un secteur passe dans son cycle de vie par quatre phases (apparentes) tout comme un produit et a donc proposé d'utiliser ces mêmes quatre phases c'est-à-dire: « démarrage - croissance - maturité - déclin / vieillissement ».

MATURE DU SECTEUR	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
POSITION CONCURRENTIELLE				
DOMINANTE				
FORTE				
FAVORABLE				
ACCEPTABLE				
FAIBLE				

Matrice A.D.L

Aujourd'hui certains, comme pour le cycle de vie du produit une cinquième phase et ainsi présenter ce critère avec les positions :

démarrage - croissance - turbulence - maturité - vieillissement ;

nous signalons l'existence de cette variante mais nous ne l'utiliserons pas, par la suite, car elle semble en règle générale apporter plus de complications quant aux définitions des phases que d'avantages pour l'analyse elle-même.

📌 La « maturité du secteur »

Pour déterminer la maturité du secteur, d'une manière générale, on peut utiliser la description de chacune des phases en utilisant des critères objectifs tels que:

- ✦ le niveau de la croissance,
- ✦ la stabilité de la technologie,
- ✦ l'évolution du nombre de concurrents,

- ✦ la surcapacité de production,
- ✦ la stabilité des parts de marché détenues par les divers concurrents,
- ✦ la prévisibilité de la tendance,
- ✦ l'apparition de produits de substitution,
- ✦ la maturité du consommateur.

Ces critères permettent de décrire l'allure habituelle de chaque phase :

- ✦ *la phase de lancement* se caractérise par un fort taux de croissance du marché, une volonté constante de basculements de non-consommateurs relatifs aux nouveaux clients, des changements ou des modifications de technologie fréquents et rapides et automatiquement des parts de marché fragmentées et détenues par des concurrents non encore définitivement installés sur des segments de marché délimités. Les premiers à se lancer dans cette phase auront à affronter l'ensemble des concurrents offrant le produit qu'ils souhaitent remplacer.
- ✦ *la phase de croissance* se caractérise elle par un taux de croissance moins élevé mais encore très fort et on commence à voir apparaître une certaine stabilité des clients, des concurrents et des parts de marché détenues, ainsi que des évolutions technologiques.
- ✦ Les nouveaux « entrants » sont moins nombreux et éprouvent plus de difficulté à pénétrer. C'est dans cette phase que les Entreprises sachant le mieux mobiliser leurs ressources, de tous ordres, sauront prendre à meilleur coût des parts de marché.
- ✦ *la phase de maturité* possède une croissance faible, en général proche de celle du P.N.B. et se situe dans un environnement stabilisé et devenu plus prévisible; ceci n'empêche d'ailleurs en rien l'intensité concurrentielle. C'est la phase des conflits de toute nature entre les concurrents en place ceux qui veulent prendre des parts d'un gâteau qui ne croît plus, voire même des entrants ayant « loupé le coche ».
- ✦ *la phase de vieillissement* voit s'établir d'abord la stagnation puis la décroissance de la demande, ce qui entraîne à terme une diminution du nombre des concurrents en place puis un rétrécissement de la largeur de gamme de l'offre produit proposée au marché. Au cours de cette phase les conflits s'apaisent car personne en réalité ne les souhaite plus.

Arthur D. Little a étudié un « type d'évolution » de certaines activités ou fonctions aux divers stades de maturité (cf. figure ci-contre).

🍷 **La « position concurrentielle »**

La deuxième variable choisie par A.D.L. est la « position concurrentielle » que l'Entreprise occupe pour un segment stratégique; c'est un élément très complexe à définir car on ne peut se contenter d'un seul critère, de type universel. On peut la

définir en utilisant de nombreux critères afin de bien la

	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
CROISSANCE	Moyenne à forte	Forte	Faible à stable	Nulle à négative
STRUCTURE CONCURRENTIELLE	Répartie Volatile	En voie de stabilisation	Des leaders Concentration	Concentrée
TECHNO	Emergente	Stabilité	Stabilité à	Mature à obsoléscente
STRATÉGIE	Innovier Copier	Investir pour croître	Consolider Rentabiliser	Traire

Tableau de maturité du secteur

caractériser par comparaison avec les performances réalisées par les concurrents, à partir de :

- ✦ *facteurs d'approvisionnement*: intégration verticale, existence de contrats avec les sous-traitants, loyer de l'argent, etc.,
- ✦ *facteurs de production*: capacité de production, productivité, flexibilité, situation dans le domaine des coûts, niveau de maîtrise technologique situation géographique, etc.,
- ✦ *facteurs financiers*: marge brute, capacité d'endettement, niveau des réserves, niveau de trésorerie, etc.,
- ✦ *facteurs humains*: qualité du management, degré de formation de la main-d'œuvre, etc.,
- ✦ *facteurs commerciaux*: largeur de la gamme, la part de marché détenue, l'image de marque, relations avec la distribution, etc.,

Et tous autres critères spécifiques au secteur sur lequel se développe le segment stratégique.

La difficulté réside dans le fait que certains de ces critères sont, par définition, de type qualitatif, et présentent un risque non négligeable de subjectivité lors de leur utilisation.

A.D.L. a d'origine prévu cinq positions sur l'échelle de la position concurrentielle qui sont du bas vers le haut:

« Marginale/faible - défavorable - favorable - forte - dominante ».

Pour arriver à positionner chaque segment stratégique sur cet axe, il faut procéder de la façon suivante:

- ✦ définir le degré de maturité du secteur,
- ✦ lister les différents critères permettant de définir la position concurrentielle,
- ✦ donner à chacun d'eux, si nécessaire, un poids relatif par rapport aux autres,
- ✦ donner une note à l'Entreprise quant à sa maîtrise de ce critère par rapport à ses

principaux concurrents,

- ✦ faire la moyenne des notes obtenues (après application des poids relatif), ce qui permet de positionner le segment par rapport à l'axe vertical.

On notera que le risque concurrentiel, pour une Entreprise, est décroissant chaque fois, bien évidemment, qu'elle progresse sur l'axe de la position concurrentielle et que le risque marché décroît lui aussi lorsque le secteur progresse dans son cycle de vie. *A contrario* les risques, concurrentiels ou dus au marché, augmentent chaque fois que l'Entreprise régresse en termes de compétitivité ou lorsqu'elle choisit des secteurs au début de leurs cycles de vie.

On voit aussi que la rentabilité augmente avec la position dominante alors que les besoins en capitaux diminuent au fur et à mesure qu'avance le secteur sur son cycle de vie.

📌 **Recommandations d'A.D.L.**

✓ **SUR 4 ZONES**

A.D.L. fait les recommandations stratégiques suivantes basées sur un découpage en quatre zones de l'espace matriciel:

- ✦ en zone 1 : ABANDON

car l'Entreprise n'a qu'une faible compétitivité et le secteur ne présente que peu d'intérêt vu son état de maturité. Aussi acquérir des parts de marché risque de coûter beaucoup trop compte tenu de l'intérêt.

- ✦ en zone 2 : REDRESSEMENT

car si la compétitivité de l'Entreprise reste faible il peut néanmoins être intéressant de tenter de l'augmenter sur des marchés qui muteraient sur la fin de leurs cycles où moins de concurrents resteraient en lice.

- ✦ en zone 3 : DÉVELOPPEMENT SÉLECTIF

la compétitivité de l'Entreprise étant meilleure et l'évolution des marchés étant plus prévisible, de par leurs positions dans le cycle de vie, les risques pris par l'Entreprise sont d'autant plus réduits.

- ✦ enfin en zone 4: DÉVELOPPEMENT NATUREL

car c'est là que l'Entreprise possède ses meilleurs atouts, non seulement dans l'absolu mais aussi et surtout par rapport aux autres concurrents. Il faut y aller, pratiquement dans tous les cas, recommande A.D.L., même si certains marchés en début de cycle de vie peuvent présenter à terme bien des surprises et révéler bien des risques pour l'Entreprise.

📌 **Découpage par cases**

Mais A.D. Little propose aussi des recommandations, plus détaillées, car spécifiques pour chacune des cases de la matrice. On peut d'autant mieux le faire que les choix stratégiques correspondent à des enjeux économiques et financiers différents. Aussi est-il important de rapprocher les choix stratégiques, proposés ci-dessus par A.D. Little de ces enjeux.

En effet de même que l'on peut se rendre compte de l'importance du besoin capitalistique pour faire passer un segment stratégique de l'état de DILEMME à celui

de VEDETTE (et du taux d'échec constaté: près de 85 %) lorsqu'on utilise la matrice du BCG, de même l'utilisation de la matrice d'A.D. Little permet de constater les différences d'intensité du besoin en capitaux suivant les positions occupées; ainsi l'Entreprise est amenée tout naturellement à s'interroger sur ces capacités à satisfaire tel ou tel choix stratégique.

MATURITE DU SECTEUR

		DÉMARRAGE	CROISSANCE	MATURITÉ	DÉCLIN
POSITION CONCURRENTIELLE	DOMINANTE				
	FORTE		Besoins de liquidités		Génération de liquidités
	FAVORABLE				
	ACCEPTABLE				Equilibre
	FAIBLE			Déficitaire	

Schéma A.D. Little enjeux économiques

En fait on retrouve, à quelques différences près, les mêmes états de génération, ou de consommation de liquidité, qu'avec la matrice du BCG. Ce sont ces états qui permettent de gérer les divers segments contradictoirement pour conserver un bon équilibre.

Compte tenu des contraintes qui viennent d'être mises en évidence, voici les stratégies - plus ou moins différenciées - qui sont recommandées par A.D.L. pour chacune des cases (cf. figure ci-dessous).

Position concurrentielle	Maturité du secteur			
	Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante	<ul style="list-style-type: none"> • Pousser à fond pour accroître la part de marché • maintenir la position 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Maintenir la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Croître avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position
Forte	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position • Pousser à fond pour la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position et • Pousser pour la part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position et • Croître avec le secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la position ou « Moissonner »

<i>Favorable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner ou pousser à fond pour la part de marché • Essayer d'améliorer la position de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • Essayer d'améliorer la position et • Pousser pour la part de marché de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir ou • <i>Trouver</i> une niche et essayer de la protéger 	<ul style="list-style-type: none"> • Moissonne • Se retirer progressivement
Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Pousser pour améliorer la position de façon sélective 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trouver</i> une niche et la protéger 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trouver</i> une niche et essayer de la protéger ou • Se retirer 	<ul style="list-style-type: none"> • Se retirer progressivement • Abandonner
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Foncer ou • Se retirer 	<ul style="list-style-type: none"> • « Turn around » ou • Abandonner 	<ul style="list-style-type: none"> • « Turn around » ou • Se retirer progressivement 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonner

Schéma recommandations stratégiques par case

🚩 Les limites et l'intérêt de la matrice A.D.L

La matrice d'A.D. Little est un outil d'application plus générale que celle du BCG, car elle s'adapte à toutes les situations de compétition dont notamment celles présentes dans des secteurs à faible croissance voire en décroissance. Elle peut, mais plus difficilement, s'adapter aussi à des secteurs baptisés « fragmentés », c'est-à-dire offrant de nombreuses sources potentielles de différenciation et présentant les concurrences les plus différenciées et les plus qualitatives. Ainsi, dans une première approche, on peut considérer qu'il répond mieux que l'outil du BCG aux situations qualitatives.

La première limite de cet outil provient de la difficulté à donner des valeurs pertinentes et objectives aux variables choisies par A.D.L., notamment en ce qui concerne la position concurrentielle. Il en est de même pour la variable « maturité du secteur », même si dans l'absolu les difficultés sont moins grandes car les critères demeurent plus mesurables et donc plus objectifs (quoique le système de mesure à mettre en place soit loin d'être évident dans certains secteurs soumis à des variations complexes comme le secteur de l'énergie).

Un point, notamment, mérite particulièrement l'attention: les secteurs économiques, à la différence de l'homme, peuvent rajeunir; il arrive que des phénomènes puissent inverser, pendant une période encore assez longue, l'évolution du cycle de vie. Ce genre de situation n'est absolument pas pris en compte à travers cet outil.

Par comparaison avec la matrice du BCG, ce dernier outil semble fournir des caractéristiques plus précises pour la prise de décision. Ceci n'est qu'en partie vrai

car il y a une part d'illusion dans les conclusions que l'on peut tirer de son utilisation, illusion essentiellement due à l'existence d'un risque certain d'oubli des facteurs d'imprécision.

Elle reste cependant d'un emploi plus général car elle peut s'utiliser dans des secteurs où la croissance n'est plus là. Mais elle reste pertinente, aussi, lorsque l'effet d'expérience (voir ce qui vient d'être écrit sur la courbe d'expérience) est peu sensible.

À travers cet outil il est devenu possible de mettre en œuvre un mode de pensée basé sur l'application de la méthode « heuristique », méthode que l'on décrit comme la « méthode qui cherche à trouver ». Cette méthode a été conçue pour amener son utilisateur à se poser des questions nouvelles, afin de trouver des réponses inédites et pour ce faire l'oblige à entrer dans un système d'analyse des données (qu'elles soient internes ou externes).

Cet outil est d'autant plus performant que l'Entreprise est plus diversifiée et se trouve donc plutôt adaptée aux groupes multinationaux.

📌 **MATRICE DE MCKINSEY (souvent appelée matrice attraits - atouts)**

Ce troisième outil, une fois encore une matrice, est basé sur deux facteurs d'analyse qui sont:

- ✦ *pour l'environnement,*
les attraits que possède chaque marché, à l'intérieur duquel lutte pour survivre chaque segment stratégique de l'Entreprise,
- ✦ *pour l'Entreprise,*
la position qu'elle occupe, grâce à ses atouts, face à ses concurrents.

MCKINSEY et GENERAL ELECTRIC se sont proposés d'analyser chacun de ces facteurs en faisant une analyse multi-critères. Ils ont décrit ensuite un mode d'utilisation de ces critères pour aboutir à la construction de la matrice.

Nous nous en inspirons fortement pour présenter la méthodologie suivante qui comporte quatre étapes (à appliquer pour chacun des facteurs retenus).

Pour ce qui concerne le secteur :

- ✦ identification des critères,
- ✦ poids relatif de ces critères pour l'Entreprise,
- ✦ évaluation des critères pour le secteur concerné,
- ✦ calcul de l'attrait du domaine d'activité auquel s'intéresse le segment stratégique.

La même analyse est à faire pour ce qui concerne les atouts pos l'Entreprise:

- ✦ identification des facteurs clés de succès dans le secteur ou le domaine d'activité du segment stratégique,
- ✦ poids relatif de ces critères,
- ✦ évaluation de la position concurrentielle de l'Entreprise par rapport à ces critères

(c'est-à-dire le degré de maîtrise de ces critères par rapport aux concurrents),

- ✦ calcul des atouts de l'Entreprise pour chaque segment stratégique.

Le tableau suivant résume le mode de construction de cette matrice:

	ATTRAITES DU SECTEUR	ATOUS DE L'ENTREPRISE
CHOIX DES CRITÈRES	Direction générale	FCS dans l'Environnement
PONDÉRATION DES CRITÈRES	Direction générale	Donnée par le secteur
COTATION	Le secteur	Le segment stratégique
LES CRITÈRES	Identiques pour tous les segments stratégiques	Spécifiques à chaque segment stratégique

Ces deux analyses permettent de positionner chacun des segments stratégiques à l'intérieur de la matrice attraits/atouts.

🍷 **Choix des critères de la matrice MCKINSEY**

Pour faciliter le démarrage de ces deux analyses, on peut proposer quelques critères qui paraissent devoir être pris en compte de façon presque systématique.

Ce sont pour ce qui concerne les attraits:

- ✦ le potentiel de croissance du marché,
- ✦ les besoins de financement,
- ✦ le potentiel de rentabilité,
- ✦ les possibilités de différenciation.

On remarquera que les deux premières variables, taux de croissance et besoins de financement, sont caractéristiques des stratégies de volume, alors que le dernier s'applique aux marchés permettant parfaitement de mettre en œuvre des stratégies de différenciation.

Bien entendu c'est du ressort de la direction générale de faire le choix des variables permettant de définir l'intérêt que présente un secteur pour l'Entreprise. Leur choix et le poids relatif qui leur est attribué doit exprimer la volonté des Dirigeants. Par exemple telle Entreprise disposant de possibilités financières importantes sera intéressée par les secteurs réclamant d'importants besoins de financement, car ainsi elle sera certaine d'éliminer d'entrée celles qui ne pourraient faire face à de tels besoins. Au contraire les Entreprises qui ne peuvent mobiliser de tels fonds manifesteront leur intérêt pour des secteurs de façon « inversement » proportionnelle au besoin de financement.

Ainsi on peut utiliser les mêmes critères mais en choisissant de les appliquer soit de façon proportionnelle, soit inversement proportionnelle.

Bien entendu, la direction générale pourra choisir d'autres critères correspondant à des volontés précises, tels que: utiliser les compétences actuelles, pouvoir être un intégrateur, etc.

En ce qui concerne les atouts, on peut essayer de les prédéterminer par le fait qu'un certain nombre de facteurs clés de succès peuvent être de même nature pour des produits appartenant à une même classification marketing des biens et des services. Ainsi pour les biens et services industriels tous les spécialistes marketing ont pour l'habitude d'utiliser une classification en cinq classes:

- ✦ les biens d'équipement principaux (qui participent au prix de revient de l'Entreprise acheteuse),
- ✦ les biens d'équipement accessoires ou secondaires (les autres biens amortissables non placés dans la classe précédente),
- ✦ les produits semi-ouvrés ou pièces détachées (biens à double marché, vendus une première fois à des intégrateurs puis ensuite comme pièces détachées aux utilisateurs),
- ✦ les produits d'entretien et de consommation,
- ✦ les matières premières (en provenance du sol ou de l'élevage).

Tous les biens appartenant à une même classe ont en commun:

- ✦ des caractéristiques produites (en terme marketing),
- ✦ des caractéristiques de marché,
- ✦ des processus et des critères d'achat, des modes de commercialisation, des formalités commerciales,

par conséquent les facteurs clés de succès sont globalement proches. En règle générale plus un bien appartient à une classe donnée et plus il répond aux critères habituels des clients acheteurs de cette classe de biens.

Par exemple pour les biens d'équipements principaux les facteurs clés de succès sont à chercher parmi les critères suivants:

Image - adaptation de la technologie au besoin client - recherche et développement - respect des performances annoncées - qualité des services - tenue des délais, etc.

Le même raisonnement s'applique aux biens et services de consommation c'est-à-dire à ceux vendus à des consommateurs pour leur propre usage, seule différence tenant au fait qu'il existe plusieurs modes de classification ce qui oblige à faire, dès le départ, le choix d'un mode donné.

Il restera, bien entendu, à rechercher pour chaque bien les critères qui lui sont spécifiques.

D'une façon plus générale, voici deux listes de critères pour les attraits et pour les atouts pouvant aider leur recherche:

critères d'intérêt

Rentabilité - croissance du marché - intensité en capital - possibilité de différenciation - taille du marché - types de concurrents - maîtrise du ou des canaux de distribution par l'Entreprise - degré de concentration - niveaux des barrières d'entrée ou de sortie - maîtrise technologique - synergies avec des positions stratégiques déjà occupées etc.

🚩 Critères d'atouts (facteurs clés de succès)

Prix - délai - notoriété - image - qualité - savoir-faire - adaptation au besoin du client - capacité de conseil - réseau de démonstration - logistique administrative - largeur de gamme - pay-back assuré - recherche et développement - apport d'innovation - prêts de matériels - ponctualité des rendez-vous - fiabilité - finition - robustesse - emballage ou packaging etc.

🚩 Construction de la matrice

Pour construire physiquement la matrice, McKinsey recommande d'utiliser trois niveaux d'évaluation de chacun des critères, en choisissant trois valeurs arithmétiques par exemple 1, 2 ou 3 :

- 1 pour faible,

2 pour moyen,

3 pour fort,

et en utilisant des 1/2 points pour mieux préciser si c'est utile, par exemple 3,5 indiquant une très forte supériorité par rapport aux concurrents.

Comme pour d'autres outils, chaque segment stratégique sera représenté par un cercle dont le diamètre sera proportionnel au chiffre d'affaires réalisé par rapport au chiffre d'affaires total de l'Entreprise.

On est alors en mesure d'insérer les segments stratégiques sur les 9 cases de la matrice:

ATTRAITES

PARAMETRES SEGMENTS STRATEGIQUES	BESOIN DE FINANCEMENT	CROISSANCE	POSSIBILITÉ D'ENSEMBLIER	TOTAL
PONDÉRATION	4	2	1	7
SEGMENT 1	3	2	3	2,70
SEGMENT 2.	2	3	2	2,30
SEGMENT 3	1 1	2	2 1	1.40

ATOUT
S
SEGMENT
1

FCS	POIDS	COTATION	
Prix	10	3	30
Délai	10	2,5	25

20

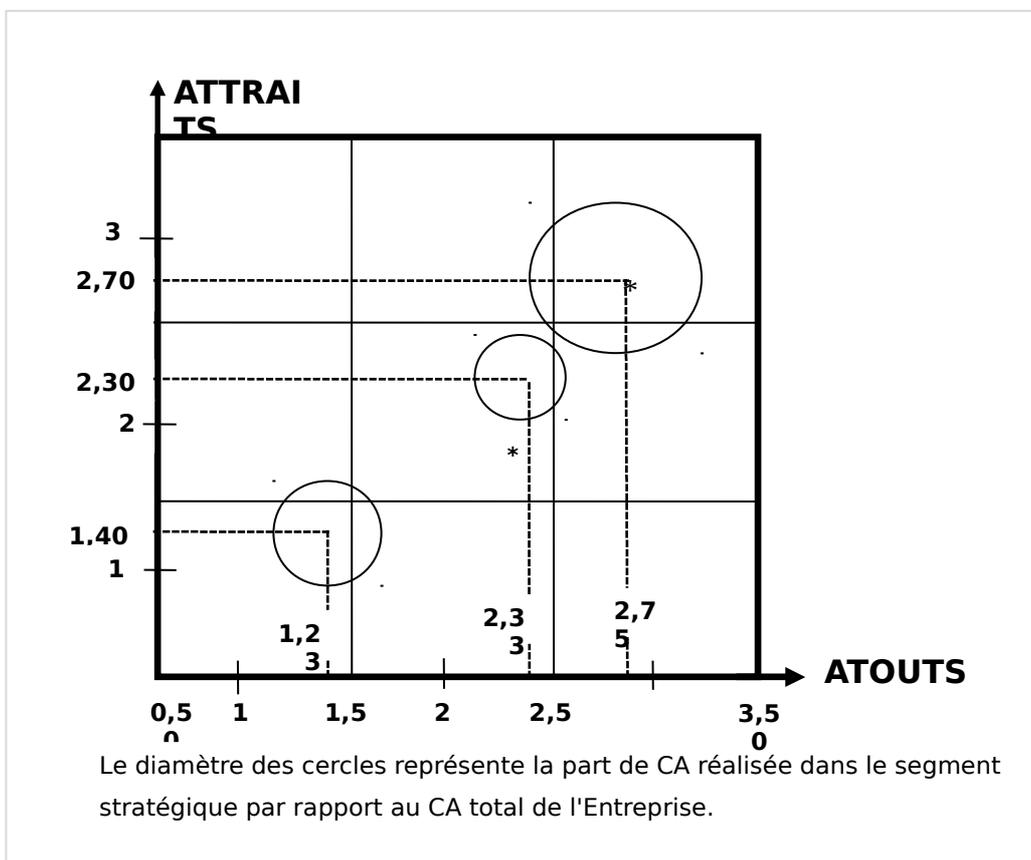
55

$$\frac{55}{20} = 2,75$$

	FCS	POIDS	COTATION	
SEGMENT 2	Fiabilité	10	2,5	25
	Conseil	5	2	10
		15		35
				$\frac{35}{15} = 2,33$
	FCS	POIDS	COTATION	
SEGMENT 3	Service	10	1	10
	Délai	7	1	7
	Know-how	5	2	10
		22		27
				$\frac{27}{22} = 1,23$

Exemple de construction de la matrice MCKINSEY

Pour rendre plus aisée la présentation de cet outil, il est intéressant de situer sur chaque axe les valeurs: 1, 2 et 3 non pas en fin de case mais au contraire sur une position centrale ce qui permettra de positionner les segments stratégiques à l'intérieur du diagramme.



🦁 **Les recommandations de McKINSEY**

Dans un premier temps on peut diviser la matrice en 3 zones A, B et C constituée chacune de 3 cases (cf. figure ci-contre).

Pour chaque zone Mc KINSEY propose une stratégie élémentaire qui se traduit ainsi:

- zone A : maximiser le cash-flow ou bien désinvestir,
- zone B : maximiser les résultats d'exploitation de façon sélective,
- zone C : investir pour assurer la croissance et les profits futurs.

Il est évident, cependant, que chacune des cases composant une zone représente des situations différentes d'où le désir bien compréhensif de poursuivre plus en détail les recommandations au niveau de chaque case.